

Dari Perum Pos dan Giro menjadi PT Pos Indonesia: Dinamika Perusahaan Jasa Pos Indonesia

Bimo Dwi Anggoro,* Endah Sri Hartatik

Departemen Sejarah, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro

Jl. Prof. Soedarto, Semarang, Jawa Tengah - Indonesia

*bimoanggoro49@gmail.com

Abstract

This article discusses the development of PT. Pos Indonesia in the period 1978-2009. This article is based on research that applies historical methods. The primary sources used in the article are dominated by official sources from the government and contemporary newspapers, such as the PT Pos Indonesia Annual Report, Government Regulations, the official PT Pos Indonesia magazine called Merpatipos, and various articles from newspapers. Secondary sources used are various books and journal articles resulting from research. In 1984 there was an update to the Law on Posts, namely Law no. 6 of 1984. This policy opens up opportunities for private parties to participate in the delivery and postal services business, as well as reducing monopoly rights previously delegated to the Public Post and Giro Company. The government as the owner of the Post and Giro Public Company (Perum) responded to this by changing the company's status to a Limited Liability Company (PT) so that it has more freedom to compete. However, PT Pos Indonesia has experienced a decline in revenue since the technological revolution. The tradition of sending news via mail has been replaced by e-mail and mobile phones. The research results show that these problems can then be overcome through Law no. 38 of 2009 concerning Posts issued by the government. This policy is known to have significantly benefited PT Pos Indonesia in 2009.

Keywords: *Pos Indonesia; Development; Transformation.*

Abstrak

Artikel ini membahas tentang perkembangan PT. Pos Indonesia pada periode 1978-2009. Artikel ini berdasar pada penelitian yang menerapkan metode sejarah. Sumber primer yang digunakan pada artikel didominasi oleh sumber-sumber resmi dari pemerintah dan surat kabar sezaman, seperti Laporan Tahunan PT Pos Indonesia, Peraturan Pemerintah, majalah resmi PT Pos Indonesia yang bernama *Merpatipos*, dan berbagai artikel dari surat kabar. Sumber sekunder yang dimanfaatkan adalah berbagai buku dan artikel jurnal hasil penelitian. Pada tahun 1984 terjadi pembaharuan Undang-Undang tentang Pos, yaitu UU No. 6 Tahun 1984. Kebijakan itu membuka peluang bagi pihak swasta untuk ikut serta dalam usaha jasa pengiriman dan pelayanan pos, serta mengurangi hak monopoli yang sebelumnya dilimpahkan kepada Perusahaan Umum Pos dan Giro. Pemerintah selaku pemilik Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro menyikapi hal itu dengan mengubah status perusahaan menjadi Perseroan Terbatas (PT) agar lebih leluasa dalam bersaing. Namun demikian, PT Pos Indonesia mengalami penurunan pendapatan sejak revolusi teknologi. Tradisi mengirim berita melalui surat telah digantikan oleh *e-mail* dan telepon genggam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan tersebut kemudian dapat diatasi melalui UU No. 38 tahun 2009 tentang Pos yang dikeluarkan oleh pemerintah. Kebijakan tersebut diketahui telah menguntungkan PT Pos Indonesia secara signifikan pada 2009.

Kata kunci: Pos Indonesia; Pengembangan; Transformasi.

Pendahuluan

Perkembangan komunikasi dan informasi di Indonesia telah berlangsung lama sejak Pemerintah Kolonial Belanda menduduki wilayah Hindia Belanda. Pada 1906, telah ada sebelumnya lembaga telekomunikasi bernama *Jawatan Pos dan Telegraf* yang selanjutnya berganti nama menjadi *Post Telegraaf en Telefoon Dienst* atau *Jawatan Pos, Telegraf, dan Telepon* (PTT). Lembaga ini merupakan badan usaha dalam bidang komunikasi dan informasi yang berfungsi untuk mengadakan pelayanan publik (“Tukang pos,” 2017). *Post Telegraaf en Telefoon Dienst* atau *Jawatan Pos* merupakan lembaga pemerintahan yang berada di bawah Perusahaan Negara kolonial. Namun, pada 1942 lembaga ini diambil alih oleh Pemerintah Pendudukan Jepang sebagai dampak dari kekalahan Belanda pada Perang Dunia II (Kertajaya, 2004). Seluruh pegawai PTT Belanda kemudian digantikan oleh pegawai dari Indonesia, baik dari tingkat terendah sampai tingkat tertinggi. Jawatan PTT secara resmi diambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia pada 27 September 1945.

Pada periode Pasca-Proklamasi Kemerdekaan, dikeluarkan kebijakan yang mengatur tentang Perusahaan Negara (PN). Dalam Undang-Undang No. 19 tahun 1960 tentang Perusahaan Negara (PN), disebutkan bahwa status hukum seluruh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berganti menjadi Perusahaan Negara (PN). Melalui peraturan tersebut, status hukum Jawatan PTT secara resmi berubah menjadi Perusahaan Negara (PN) sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 240 Tahun 1961 tentang Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi dan berganti nama menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Selanjutnya pada 1965, perusahaan ini dipecah menjadi dua, yakni PN Pos dan Giro serta PN Telekomunikasi (Dharmasaputra, 2012, p. 95).

Pada 1978, PN Pos dan Giro kembali mengalami perubahan nama menjadi Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 1978. Kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah ini membantu Perum Pos dan Giro pada perkembangannya. Berbagai pembangunan fasilitas dinas pos terus dilakukan untuk memperluas jaringan Pos dan Giro hingga mampu menjangkau masyarakat di daerah-daerah. Pembangunan fasilitas yang dilakukan antara lain seperti pembangunan gedung-gedung pos dan penyempurnaan transportasi pengangkut layanan pos untuk menunjang kinerja perusahaan. Seiring kemajuan teknologi dan informasi, layanan Pos Indonesia terus mengalami peningkatan dengan kondisi masyarakat yang berubah. Namun, ketika Undang-Undang No. 6 Tahun 1984 tentang Pos dikeluarkan oleh pemerintah, kebijakan ini justru melemahkan perkembangan layanan Pos Indonesia. Kebijakan yang berfungsi untuk mengatur lebih rinci tentang layanan jasa pos di Indonesia justru dimanfaatkan oleh pihak swasta untuk menjalankan bisnis yang sama. Tercatat sampai 1994, terdapat 2.125 kantor perusahaan swasta yang terdaftar di Ditjen Postel dan hampir menguasai 83% pasar jasa paet di Indonesia. (Departemen Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi, 1996, p. 32). Akan tetapi, warkat pos, surat dan kartu pos, serta benda pos lainnya masih berada di bawah kekuasaan Perum Pos dan Giro. Persaingan antara perusahaan swasta dan Perum Pos dan Giro kemudian turut mengubah status lembaga ini menjadi Perseroan Terbatas (PT) agar lebih mudah untuk bermanuver dan bersaing dengan berbagai perusahaan swasta.

Seiring perkembangan era digital yang berlangsung terus-menerus serta tingginya persaingan, PT Pos Indonesia mulai mengalami gelombang keterpurukan pada awal 2000 karena tidak mampu untuk mengejar perkembangan zaman (“Studi kasus,” 2013). Situasi tersebut semakin diperkeruh dengan kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam budaya perusahaan (Suhendra, 2006). PT Pos Indonesia mengalami pergeseran yang cukup signifikan pada perkembangannya, sehingga sepanjang 2001 hingga 2009 terjadi penurunan dengan rata-rata 11% setiap tahun (Dharmasaputra, 2012, p. 97).

Seiring tingginya persaingan dalam dunia teknologi komunikasi dan informasi seiring dengan meningkatnya kreativitas masyarakat yang harus diakomodasi untuk pertumbuhan

ekonomi, pemerintah mengeluarkan suatu kebijakan yang berkaitan dengan usaha dalam bidang teknologi informasi dan telekomunikasi. Melalui Undang-Undang No. 38 Tahun 2009 tentang Pos yang melakukan ‘pembebasan pasar’ secara maksimal, siapa saja diizinkan untuk membuka usaha “penyelenggara pos”. Kebijakan ini berpengaruh besar bagi perkembangan bidang teknologi informasi dan telekomunikasi sehingga semakin banyak persaingan. Berbagai kebijakan yang dikeluarkan pemerintah untuk menolong BUMN memaksa PT Pos Indonesia untuk menghadapi kemajuan teknologi informasi yang akan terus berlangsung dengan berbagai persaingan dalam bidang komunikasi (Dharmasaputra, 2012). Dalam arti lain, kebijakan itu mendorong PT Pos Indonesia untuk keluar dari masa keterpurukan.

Kondisi PT Pos Indonesia yang mengalami keterpurukan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun faktor internal. Pengaruh faktor eksternal berasal dari revolusi teknologi informasi yang mengubah pola komunikasi masyarakat yang tergantikan dengan sarana komunikasi yang lebih cepat dan murah serta persaingan yang tinggi. Sedangkan faktor internal atas masa keterpurukan PT Pos Indonesia berasal dari sumber daya manusia perusahaan yang tidak kompetitif dan birokrasi yang turut menghambat perkembangan perusahaan. Namun, pada 2009 PT Pos Indonesia mampu bangkit dari masa keterpurukan dan mulai memperoleh keuntungan. Oleh karena itu, persoalan pokok yang menjadi fokus kajian artikel ini adalah pengaruh kebijakan pemerintah terhadap kelangsungan hidup perusahaan dari 1978 sampai 2009. Berbagai kebijakan pemerintah yang mengalami perubahan dalam hal deregulasi pada bidang industri pos melahirkan dinamika dalam perkembangan Pos Indonesia. Untuk mengeksplorasi lebih dalam, terdapat dua pertanyaan utama yang diajukan. Pertama, mengapa pemerintah melakukan perubahan status Perum Pos dan Giro menjadi PT Pos Indonesia? Kedua, bagaimana eksistensi dan perkembangan PT Pos Indonesia pada periode 1978-2009? Lalu, bagaimana langkah transformasi yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan pada periode terkait? Usaha untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut diharapkan dapat digunakan untuk melakukan identifikasi terkait perkembangan PT Pos Indonesia pada 1978 sampai 2009.

Metode

Artikel ini menggunakan metode sejarah yang merupakan serangkaian proses untuk menguji dan menganalisis secara kritis rekaman dan peninggalan masa lampau (Gottschalk, 2006, p. 39). Proses penelitian sejarah tersebut meliputi empat langkah, yaitu heuristik, kritik sumber, interpretasi dan historiografi. Sumber yang dikumpulkan dalam artikel ini berasal dari Laporan tahunan PT Pos Indonesia, Peraturan pemerintah, serta berbagai artikel dari surat kabar sezaman yang memuat peristiwa terkait Pos Indonesia. Selain itu, didukung oleh berbagai buku yang relevan dengan topik terkait yang diakses melalui Perpustakaan PT Pos Indonesia, Perpustakaan Daerah Jawa Tengah, Perpustakaan Nasional, Perpustakaan Jurusan Sejarah Universitas Diponegoro, Perpustakaan Pusat Universitas Diponegoro, Perpustakaan Dinas Sejarah Angkatan Darat, Perpustakaan Dinas Perhubungan, Perpustakaan PDII-LIPI, dan Perpustakaan Bank Indonesia Jakarta.

Dari Perum Pos dan Giro Menjadi PT Pos Indonesia

Perusahaan Umum Pos dan Giro telah ada sejak masa kolonial Belanda, namun status perusahaan baru dapat terwujud pada 9 Maret 1978 yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 1978 tentang Perusahaan Umum Pos dan Giro. Peraturan tersebut menegaskan bahwa Perum Pos dan Giro memiliki fungsi dan tujuan untuk membangun, mengembangkan, dan mengusahakan pelayanan Pos dan Giro guna meningkatkan media bertukar informasi di antara masyarakat untuk menunjang pembangunan negara dalam

rangka meningkatkan ketahanan nasional dan mencapai masyarakat adil dan makmur sesuai dengan misi yang dicanangkan.

Pada masa kepemimpinan Moeljoto, Perum Pos dan Giro sangat aktif mengusulkan kepada pemerintah agar program kantor pos di setiap kecamatan dapat terus mendapat dukungan. Program yang selalu menjadi prioritas adalah program pengadaan pelayanan pos di ibu kota kecamatan. Hal tersebut berkaitan dengan perluasan jangkauan layanan jasa pos ke wilayah-wilayah terpencil dan pemukiman baru melalui pengembangan sarana pokok berupa pembangunan gedung kantor-kantor pos pembantu di daerah. Tercatat dari 3.277 kecamatan di seluruh Indonesia terdapat 1.192 kecamatan yang telah memiliki kantor pos, 1.186 kecamatan telah memiliki rumah pos. Melalui data tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan terdapat 2.378 kecamatan telah memenuhi fasilitas pos sehingga hanya tersisa 899 kecamatan yang belum memiliki fasilitas pos ("Rapat umum," 1980, p. 5).

Peningkatan layanan jasa pos terlihat pada 1983 ketika Perum Pos dan Giro mulai memperkenalkan sistem kode pos untuk memudahkan masyarakat dalam menyortir surat. Selanjutnya Perum Pos dan Giro mulai melakukan sosialisasi pemakaian kode pos. Tujuannya agar masyarakat mulai terbiasa menulis alamat pengiriman surat dengan kode pos ("Meningkat minat kirim," 1985, p. 6). Sistem kode pos yang lahir karena kendala dalam menyortir surat melatarbelakangi kebutuhan sistem baru yang terintegrasi. Setelah terjadi pergantian pemimpin, perhatian Dirut Pos selanjutnya ditujukan kepada peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM). Berbagai kursus dilaksanakan guna meningkatkan keterampilan yang dimulai dari level terendah seperti kursus untuk supir dan pengantar pos, kursus untuk pegawai yang belum pernah mendapat pendidikan dasar postal, kursus bagi calon pengurus kantor pos pembantu, hingga kursus untuk pegawai level menengah.

Pada perkembangannya, tidak hanya Perum Pos dan Giro yang memberikan layanan jasa pos, melainkan banyak pula ditemukan perusahaan swasta yang memberikan layanan yang sama dengan Perum Pos dan Giro. Maka, untuk menangani hal tersebut pemerintah melalui Surat Keputusan Menteri Parpostal No. 38/PT/102/MPPT-94 menegaskan bahwa perusahaan swasta diperkenankan untuk melakukan pengiriman berbagai dokumen, kecuali warkat pos, surat dan kartu pos, serta benda pos lainnya hanya boleh dilakukan oleh Perum Pos dan Giro (Bustaman, 1993, p. 90).

Kesempatan terbuka yang diberikan oleh pemerintah kemudian memicu pertumbuhan bisnis Perusahaan Jasa Titipan (Perjastip). Bisnis tersebut merupakan istilah yang digunakan oleh perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa paket pos. Tercatat sampai September 1992 terdapat 308 perusahaan telah mendapatkan izin mendirikan Perusahaan Jasa Titip (Bustaman, 1993, p. 3). Maraknya Perusahaan Jasa Titip dikarenakan Perum Pos dan Giro belum memberi perhatian pada pelayanan jasa paket pos. Hal itu disebabkan oleh kurangnya usaha-usaha yang dijalankan, baik ditinjau dari strategi pemasaran maupun dari segi pengembangan produk. Meskipun Perum Pos dan Giro berhasil menguasai pasar jika dilihat dari jumlah *outlet* dan produksi jasa paket yang dihasilkan, namun berdasar hasil penelitian Tim Peneliti Fakultas Ekonomi Universitas Padjajaran Bandung pada 1986, pasar pelayanan jasa pengiriman barang dikuasai oleh 308 Perusahaan Jasa Titipan dengan 2.066 kantor cabang yang tersebar di seluruh kota besar di Indonesia (Bustaman, 1993, p. 92).

Pada masa kepemimpinan Marsoedi selaku Direktur Utama baru, Perum Pos dan Giro harus menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh pemerintah yaitu memperluas jangkauan layanan. Pada tahun pertama kepemimpinannya masih terdapat 49 kecamatan yang belum mendapat fasilitas fisik pelayanan pos. Sampai pada akhir 1990, seluruh kecamatan dan daerah transmigrasi sudah terjangkau layanan pos sebanyak 100%. Seluruh kantor cabang di berbagai wilayah di Indonesia telah dilengkapi fasilitas fisik pelayanan (Perum Pos dan Giro, 1991, p. 9).

Ketika agenda perluasan jangkauan layanan sudah diselesaikan, Marsoedi sebagai Dirut Pos kemudian mulai merealisasikan peningkatan mutu layanan guna menghasilkan SDM yang mumpuni dan berkualitas. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui program “Mensarjanakan Karyawan Pos dan Mengakademikan Sarjana Pos.” Program tersebut merupakan salah satu kontribusi terbesar era Marsoedi. Di tengah-tengah berbagai aturan yang “mengikat tangan dan kaki” manajemen selama berstatus Perum, Marsoedi bersama jajarannya memiliki visi jauh ke depan dalam menyiapkan kader pemimpin perusahaan lima hingga sepuluh tahun ke depan dengan membangun basis SDM yang kokoh. Basis SDM yang kokoh ini belakangan merupakan kunci utama suksesnya transformasi di Pos Indonesia (Abdullah, 2000, p. 218).

Pada 1994, persaingan dalam industri pos semakin tinggi karena Pemerintah Indonesia menandatangani General Agreement on Trade and Service (GATS) yang berkaitan dengan perdagangan bebas dalam bidang telekomunikasi, termasuk *postal services*. Persaingan itu bukan semata-mata berkaitan dengan para pelaku bisnis dalam industri pos atau semakin canggihnya *substitution services*, namun juga serbuan-serbuan *postal services* dari berbagai negara. Hal itu telah membuat persaingan menjadi semakin marak (Ahmadjayadi, 1996, 5).

Dalam perjalanannya, pemerintah mengubah status hukum Pos dan Giro dari Perum menjadi Persero melalui Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 1995 tentang pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Perusahaan Persero tersebut diberi nama PT Pos Indonesia. Namun, di bidang jasa pos itu memiliki peran ganda. *Pertama*, memiliki misi sosial sebagai agen pembangunan. *Kedua*, memiliki misi komersial sebagai penghasil laba. Namun, PT Pos Indonesia tidak ingin terjebak dalam pembagian porsinya sebagai agen pembangunan dan penghasil laba. Misi sosial dan komersial PT Pos Indonesia tidak berubah (“Dari Perum,” 1995, p. 17).

Perkembangan PT Pos Indonesia

Perubahan status hukum PT Pos Indonesia berdampak pada pergantian Dewan Direksi yang diserahkan dari Direksi Perum Pos dan Giro kepada Direksi PT Pos Indonesia pada 1995 (“Dari Perum,” 1995, p. 17). Di bawah kepemimpinan Dirut baru, Cahyana Achmadjayadi, terjadi reorientasi perusahaan sebagai sebuah entitas organisasi bisnis baru. Reorientasi yang dimaksud dalam hal ini adalah mengubah mindset perusahaan umum menjadi perusahaan perseroan. Cahyana mulai mengajak jajaran Pos Indonesia untuk mulai memperhatikan lingkungan perusahaan mulai dari kondisi pesaing, pasar hingga pola persaingan. Upaya tersebut dilakukan untuk merubah mindset jajaran Pos Indonesia dari mindset monopoli ke mindset kompetisi. Pengenalan lingkungan bisnis ini dilakukan melalui lokakarya-lokakarya operasi dan pemasaran yang merupakan salah satu inovasi Cahyana di Pos Indonesia (Abdullah, 2000, p. 224).

Direksi PT Pos Indonesia mengeluarkan kebijakan baru berupa Catur Sukses Sapta Pedoman (CSSP) yang harus dicapai melalui Sapta Pedoman. Menurut Cahyana selaku Direktur Utama, pedoman ini akan menjadi acuan dalam bekerja. Selain itu, terjadi restrukturisasi yang bertujuan untuk efisiensi dan fleksibilitas organisasi. Restrukturisasi meliputi perampingan, pembentukan berbagai unit usaha, dan spesialisasi. Program ini dilakukan dengan mengurangi jumlah Wilayah Usaha Pos (Wilpos) menjadi 11 dari 14.

Pada masa kepemimpinan Cahyana dilakukan restrukturisasi dengan tujuan utama restrukturisasi yaitu efisiensi dan fleksibilitas organisasi. Cakupan restrukturisasi meliputi perampingan, pembentukan unit-unit usaha dan spesialisasi. Restrukturisasi dilakukan dengan pengurangan jumlah wilayah usaha pos (Wilpos) dari 14 menjadi 11 Wilpos (“PT Pos Indonesia,” 1995, p. 2).

Strategi pengembangan PT Pos Indonesia pada dasarnya telah dipikirkan sejak 1998. Pada situasi itu, PT Pos Indonesia hidup dalam sistem politik yang sangat sentralistik pada

pemerintahan Orde Baru. Selain itu, periode itu menjadi masa-masa sulit bagi Pos Indonesia karena terjadi krisis ekonomi di kawasan Asia antara 1997 dan 1998. Melihat perkembangan teknologi yang sangat pesat pada saat itu, Pos Indonesia mau tidak mau harus mengejar pergerakan pesat kemajuan teknologi. Kemajuan teknologi yang terus terjadi juga menjadi salah satu faktor yang akan menggerus pemasukan Pos Indonesia karena berkaitan dengan peningkatan infrastruktur perusahaan dan pelayanan kepada masyarakat (Kartajaya, 2012, p. 30). Kesulitan yang dihadapi oleh Pos Indonesia juga dihadapi oleh perusahaan lainnya, karena pada saat itu belum dikenal tentang strategi pemasaran disebabkan oleh sifat sentralistik pada era kepemimpinan Presiden Soeharto. Kesempatan untuk menyiapkan strategi pemasaran pada era Soeharto tidak terlihat sebab semuanya telah diatur oleh negara.

Sejak masa kepemimpinan Cahyana terumuskan konsep strategi baru yaitu merupakan bagian dari revitalisasi bisnis yang dinamakan Marketing Pos 2000. Marketing Pos 2000 merupakan strategic business model yang menjadi semacam desain bisnis bagi Pos Indonesia. Konsep ini menjadi payung dari seluruh aktivitas perusahaan dan menjadi acuan langkah Pos Indonesia dalam melakukan proses transformasi. Langkah ini merupakan jawaban Pos Indonesia atas lahirnya ekonomi baru mulai adanya Internet di tahun 1990-an yang mengubah secara mendasar hakikat perusahaan. Hal itu merupakan upaya Pos Indonesia pada tahun-tahun tersebut untuk menemukan kembali strategi bisnis agar tidak tenggelam dalam gelombang perubahan (Kartajaya, 2012, p. 32).

Tampak bahwa Pos Indonesia mulai tanggap pada perubahan. Sudah saatnya tak lagi berfokus pada produk dan menjualnya, tapi lebih pada melihat bisnis dari sisi kepentingan dan kebutuhan konsumen, yakni komunikasi yang andal, efektif, serta efisien. Pada titik inilah Pos Indonesia membuka layanan yang berbasis elektronik melalui Wasantara-Net (Kartajaya, 2012, p. 33). Pada 22 Januari 1996, PT Pos Indonesia meresmikan pengembangan produknya yaitu Wasantara-Net. Produk ini adalah hasil kerjasama antara PT Pos Indonesia dengan PT Telkom dan STT Telkom. Jasa yang disediakan adalah kotak pos elektronik (e-mail) yang berfungsi sebagai tempat penyimpanan bagi pengiriman dan penerimaan informasi. Di samping itu, konsumen dapat mencari informasi yang tersedia dari internet. Jasa ini dapat diperoleh langsung di kantor pos atau pelanggan bisa menghubungkan komputer pribadinya dengan Wasantara-Net sehingga konsumen tidak perlu hadir secara fisik ke kantor pos. Peresmian produk ini digelar di 27 Provinsi, utamanya di kota-kota besar, setingkat ibu kota provinsi atau kotamadya ("Pilot proyek," 1996, p. 4).

Selama kurun waktu 1994 sampai tahun 1998, perkembangan keuangan perusahaan cenderung meningkat. Pendapatan perusahaan meningkat rata-rata 15,31% pertahun. Pertumbuhan pendapatan yang tertinggi mencapai 27,4% terjadi pada tahun 1998 yang disebabkan karena adanya kenaikan tarif surat pos luar negeri dan migrasi pemanfaatan layanan jasa privat courier ke PT Pos Indonesia terutama untuk kiriman ke luar negeri. Kontribusi pendapatan terbesar masih didominasi oleh layanan-layanan utama yaitu surat pos, weselpos, paketpos dan Giro pos. Peningkatan biaya dari tahun ke tahun rata-rata 20%. Proporsi biaya yang paling besar masih di dominasi oleh biaya pegawai, terhadap keseluruhan biaya perusahaan yaitu mencapai 45%. Peningkatan biaya tersebut tingkat penghasilan pegawai disebabkan oleh harga-harga yang semakin meningkat sebagai dampak krisis moneter dan perbaikan. Pertumbuhan laba perusahaan selama 5 tahun terakhir meningkat rata-rata 15,73% tiap tahun. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 1995 ke 1996 mencapai 44,63% pada awal perubahan status dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (PT Pos Indonesia, 1999, p. 17).

Pada Februari 1999, Alinafiah diangkat menjadi Direktur Utama PT Pos Indonesia menggantikan Cahyana Achmadjayadi. Terdapat beberapa kebijakan baru dan keberhasilan yang dicapai selama masa kepemimpinan Alinafiah pada 1999, antara lain manajemen melakukan restrukturisasi organisasi tahap ke II setelah melakukan hal serupa pada 1995. Restrukturisasi akan bermuara pada meningkatnya kinerja perusahaan yang pada akhirnya

akan kembali kepada seluruh bangsa Indonesia dalam wujud terselenggaranya jasa pos yang cepat, tepat dan aman. Dalam melakukan restrukturisasi ini kebijakan pokok manajemen adalah tidak ada PHK dan tidak ada pengurangan *take home pay* (penghasilan yang diterima oleh karyawan yang sudah dikurangi oleh komponen potongan) serta diikuti dengan pemberdayaan yang lebih besar kepada wilayah dan UPT. Implementasinya mulai dilakukan pada awal 1999 yang dimulai dengan kegiatan sosialisasi dan internalisasi. Terdapat tunjangan-tunjangan yang diberikan kepada pegawai seiring dengan capaian laba perusahaan. Berbagai tunjangan yang diberikan kepada pegawai sangat dirasakan manfaatnya ("Kilas balik," 2000, pp. 5-6).

Pada masa kepemimpinan Alinafiah, persaingan antara PT Pos Indonesia dengan perusahaan-perusahaan swasta masih terus terjadi. Selain itu, kebijakan baru yang dikeluarkan oleh pemerintah seperti Implementasi Undang-Undang tentang Otonomi Daerah turut berdampak bagi jumlah penggunaan jasa layanan pos. Gejalanya mulai tampak dari laba PT Pos Indonesia yang menurun. Jika sebelum krisis PT Pos mampu mencatat keuntungan Rp 100 miliar, tahun 2002 keuntungan yang diraup hanya tinggal Rp13 miliar. Permasalahannya adalah status persero yang diemban PT Pos Indonesia. BUMN yang berbentuk persero memang dituntut untuk mampu menjalankan usahanya secara mandiri dan memberi kontribusi pemasukan kepada pemerintah sebagai pemegang saham. Guna memberikan kontribusi, PT Pos harus memperkuat daya saing tetapi menjadi lemah akibat beban PSO ("Menanti ambruknya," 2003, p. 39).

PT Pos Indonesia mulai menyadari bahwa perubahan adalah hal yang tak terelakkan di tengah kompetisi yang semakin ketat ini. Menanggapi hal itu, PT Pos Indonesia mulai membenahi diri dengan "menyiapkan" tenaga kerja PT Pos Indonesia terlebih dahulu. Secara berkala PT Pos Indonesia mengirim tenaga-tenaga muda "bibit unggul" untuk menimba ilmu dalam maupun luar negeri. Mereka merupakan calon-calon pemimpin PT Pos Indonesia masa depan yang menguasai persoalan-persoalan aktual yang dihadapi oleh PT Pos Indonesia. Oleh karena itu, Alinafiah selaku Dirut PT Pos Indonesia, menugaskan kelompok orang-orang muda ini untuk memotret perusahaan, menganalisis dan memberikan masukan. Maka, muncullah *Change Management Team* (CMT) sebagai konsekuensi logis keinginan PT Pos Indonesia untuk selalu berinovasi. Secara internal, hal ini diupayakan dengan menumbuhkan semangat kewirausahaan pada setiap karyawan PT Pos Indonesia (*Intrapreneurship*) dari organisasi perusahaan pun diarahkan menjadi sebuah *entrepreneurial organization* ("Menanti ambruknya," 2003, p. 39).

Memasuki 2003, PT Pos Indonesia mencoba menghadapi kondisi melemahnya daya saing dengan mencanangkan program transformasi bisnis. Dimotori sejumlah karyawan yang tergabung dalam CMT (*Change Management Team*), PT Pos Indonesia merumuskan enam langkah strategis yang dikenal dengan strategi 6R, yaitu *Repositioning, Reinventing Business, Reengineering, Restructuring, Rightsizing, Resource Allocation*. Produk-produk baru PT Pos Indonesia terus diluncurkan oleh Dirut PT Pos Indonesia. Pada April 2003, PT Pos Indonesia meluncurkan Layanan Harga Tanggungan, yaitu layanan tambahan terhadap produk surat pos dan paket pos dalam negeri. Layanan lain yang dikembangkan adalah *Pos Express* sebagai layanan bisnis komunikasi berbentuk dokumen atau barang dengan berat maksimum 5 kg yang diselenggarakan dalam zona tertentu. Produk lainnya yang cukup inovatif adalah layanan *direct mail* yang disebut *Admail* Pos. Layanan ini dirancang dan dikemas sebagai total solution untuk mengakomodasi target dan sasaran *direct marketing* yang bertujuan meningkatkan penjualan, meningkatkan brand awareness, meningkatkan loyalitas pelanggan, efisien-efektif serta meningkatkan layanan pelanggan ("Produk-produk baru," 2003, p. 39).

PT Pos Indonesia pada masa kepemimpinan Alinafiah berhasil memperoleh dana *Public Service Obligation* (PSO) dari pemerintah mulai tahun 2003. Dana ini merupakan kompensasi dari keharusan untuk mengoperasikan kantor pos di daerah terpencil yang secara bisnis

kurang layak. Bentuk dana kompensasi PSO ini mulai dari subsidi dalam bentuk Daftar Isian Proyek Anggaran (DIPA) sejak 1959 sampai dengan 1994. Subsidi ini sebenarnya berbeda dengan dana kompensasi PSO karena lebih didasarkan pada pertimbangan status perusahaan sebagai Perusahaan Umum. Namun, ketika Pos Indonesia telah berganti status menjadi perusahaan PT Persero, subsidi tidak diberikan lagi sedangkan pengajuan dana kompensasi PSO baru diajukan oleh PT Pos Indonesia pada 2003. Dengan demikian, sejatinya Pos Indonesia telah menanggung beban pemenuhan dana kebutuhan PSO sebesar 100% sejak 1995 sampai dengan 2002 (“Kewajiban pelayanan,” 2007, p. 30).

Pada tahun yang sama, PT Pos Indonesia telah mencanangkan Transformasi Bisnis dengan sasaran utama meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Peningkatan kinerja keuangan ini dicapai melalui dua cara, yaitu peningkatan pendapatan (*making money*) dan efisiensi biaya (*cost reduction*). Peningkatan pendapatan perusahaan diperoleh dari revitalisasi bisnis dan reinventing bisnis baru, seperti *direct mail*, *total logistics*, dan *pos express*. Sedangkan efisiensi dilakukan melalui antara lain perbaikan proses bisnis, perbaikan prosedur *procurement* (pengadaan), dan program-program efisiensi lainnya, sehingga dapat meminimalkan *non-value added activities* (aktivitas yang tidak memberi nilai tambah) (“Strategi map,” 2006, p. 21). Program transformasi bisnis sangat perlu dilakukan mengingat kinerja keuangan PT Pos Indonesia selama 10 tahun terakhir (1995-2004) mulai menunjukkan penurunan yang signifikan, terutama dari kinerja profitabilitas yang diproksikan dengan ratio profit margin (rasio profitabilitas untuk mengetahui nilai perbandingan antara total penjualan perusahaan terhadap laba bersihnya) yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Analisis Profitabilitas PT Pos Indonesia tahun 1995-2004 (Merpatipos, edisi 1, 2006, p. 21).

Kepemimpinan Alinafiah selanjutnya diteruskan oleh Hana Suryana sebagai Direktur Utama PT Pos Indonesia pada pertengahan 2005. Setelah tiga tahun berjalan, program transformasi bisnis yang telah dilaksanakan Perusahaan memang mulai menunjukkan hasil positif, terutama pada sektor reinventing business, mulai meningkatnya image baru bisnis pos melalui hadirnya jasa pos yang sesuai dengan kebutuhan customer antara lain kiriman cepat yang disediakan oleh Pos Express, pencetakan kiriman billing dan advertising mail oleh Admail dan solusi logistik oleh Total Logistics. Demikian pula makin menguatnya positioning Pos Indonesia sebagai national payment point dalam bisnis jasa keuangan (“Strategi map,” 2006, p. 22).

Namun, kontribusi pendapatan dari *new business* tersebut belum berarti secara signifikan bagi pendapatan usaha perusahaan secara total. Pada prognosa Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (PRKAP) 2005, kontribusi pendapatan Pos Express hanya 2%, Admail 3%, dan Total Logistics 2%. Perusahaan masih sangat mengandalkan bisnis reguler yang memberikan kontribusi 50% dari total pendapatan usaha (“Strategi map,” 2006, p. 22). Kondisi tersebut pada dasarnya berbahaya, karena bisnis reguler sebenarnya berada dalam kuadran *cash cow* (unit bisnis yang merupakan pemimpin pasar) dan industrinya sudah mulai *decline* (menurun).

Pada 2006, manajemen mengambil keputusan strategis dalam penyusunan RKAP 2006, sehingga terjadi suatu lompatan besar baik dari perencanaan program kerja, target pendapatan, dukungan biaya dan investasi yang dinamai dengan RKAP Quantum Leap 2006. Perusahaan merencanakan target peraian pendapatan yang menembus angka Rp 2,1 triliun atau naik 57% dari tahun sebelumnya (“Strategi map,” 2006, p. 22). Namun, target pendapatan yang direncanakan tidak tercapai. Hal tersebut disebabkan oleh pendapatan yang diperoleh hanya sebesar Rp1,66 triliun dengan kondisi laba rugi minus sampai 2008. Situasi ini menandai bahwa perusahaan mengalami kerugian pada periode 2006-2008.

Deregulasi Pos: Peluang dan Tantangan Transformasi PT Pos Indonesia

Menghadapi permasalahan perusahaan dalam mencapai keuntungan, pada 2009 PT Pos Indonesia mengalami pembaharuan kebijakan yaitu Undang-Undang No. 38 Tahun 2009. Kebijakan tersebut bersemangat untuk melakukan ‘pembebasan pasar’ secara maksimal. Undang-Undang No. 38 Tahun 2009 tentang Pos telah memberikan ruang yang makin luas bagi penyelenggara pos, bukan hanya Pos Indonesia tetapi juga untuk institusi lain seperti badan usaha milik daerah, badan usaha milik swasta dan koperasi (“Kado hari bhakti,” 2009, p. 9).

Pembaharuan kebijakan tentang pos dilakukan karena Undang-undang Nomor 6 Tahun 1984 tentang Pos dianggap tidak relevan lagi. Jika dalam UU lama pemerintah berfungsi memiliki, membangun, dan menyelenggarakan pos, dalam UU Nomor 38 Tahun 2009 pemerintah berfungsi menetapkan kebijakan, pengaturan, pengawasan, dan pengendalian bidang pos yang pelaksanaannya melibatkan rakyat. Dalam UU lama, penyelenggaraan bersifat monopoli untuk beberapa komoditas layanan pos universal dengan tarif tunggal. Adapun UU Nomor 38 Tahun 2009 menyebutkan penyelenggaraan pos kompetitif dengan tarif sesuai pasar (“Undang-undang sistem,” 2009, p. 19).

Regulasi tersebut telah mengamanatkan diberlakukannya liberalisasi industri pos yang menuntut perusahaan melakukan *business positioning* (tindakan perusahaan untuk merancang produk dan pemasaran agar dapat tercipta kesan tertentu diingatan konsumen) dan mengarahkan perusahaan menjadi *back bone* infrastruktur sistem perposan nasional melalui kerjasama inter koneksi antar penyelenggara pos. Undang- undang tentang Pos yang mengalami pembaharuan tersebut menyebabkan era persaingan bisnis pos (jasa kurir) menjadi semakin terbuka, turbulen dan ketat. Hanya perusahaan jasa kurir yang mampu memberikan pelayanan dengan kualitas prima, handal, dan “dekat” dengan pelanggan yang akan mampu menjawab tantangan persaingan bisnis tersebut (PT. Pos Indonesia, 2011, p. 107).

Sebelum masa reformasi, PT Pos Indonesia diuntungkan oleh regulasi pemerintah. Namun, setelah era reformasi muncul sejumlah regulasi yang membuat bisnis jasa layanan pos memiliki banyak pesaing. Pemberlakuan Undang-Undang No. 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen membuat PT Pos Indonesia memandang konsumen sebagai mitra yang sejajar sedangkan ketidakpuasan konsumen dapat menimbulkan citra negatif dari PT Pos Indonesia. Setelah disahkannya Undang-Undang Republik Indonesia No. 38 tahun 2009 tentang Pos, dilakukan gerakan perubahan oleh Direktur Utama PT Pos Indonesia, I Ketut Mardjana, pada 2009. I Ketut Mardjana menyebutkan bahwa PT Pos Indonesia sedang bergerak dari *Postal Company* menuju *Network Company*. Perusahaan kemudian mengoptimalkan jaringan yang akan menimbulkan pergeseran. Bidang usaha PT Pos Indonesia berupaya untuk mengelola jaringan-jaringan lainnya selain bidang pengiriman barang (“Pos Indonesia tinggalkan,” 2013).

Pada jajaran direksi terjadi transformasi masif dengan salah satu perubahan utama yang paling signifikan adalah memperkaya (*enrichment*) lini usaha melalui berbagai terobosan (inovasi) layanan produk jasa. Perusahaan bermetamorfosis dari sekedar *Postal Company*

menjadi *Network Company*. PT Pos Indonesia juga memiliki tantangan yang harus dihadapi guna menghadapi pembukaan akses pasar (PT Pos Indonesia, 2011, p. 117). Salah satu tantangan yang dihadapi adalah perusahaan mendapatkan reputasi buruk di masyarakat sejak perusahaan jasa layanan pos swasta yang lebih banyak menawarkan keramahan, kualitas pelayanan yang memuaskan, dan harga yang sangat kompetitif. Kondisi itu berbanding terbalik dengan pelayanan yang ditawarkan PT Pos Indonesia. Hal itu tampak dari waktu pengiriman pos, tingkat keamanan surat/paket kiriman, layanan pengaduan serta inovasi bisnis yang kalah variatif dibandingkan dengan pesaingnya. Selain itu terjadi perubahan perilaku konsumsi pada masyarakat. Perilaku pengguna jasa pos dari sistem pengiriman fisik (konvensional) berubah menjadi bentuk pengiriman digital, kemudian mengirim surat sudah tergantikan dengan pengiriman e-mail atau melalui pesan singkat (SMS), dan pengiriman uang beralih ke sistem transfer via ATM atau ponsel (Siswanto, 2014, p. 6).

Namun, berbagai tantangan yang dihadapi mampu diselesaikan melalui program transformasi yang dilaksanakan oleh I Ketut Mardjana. PT Pos Indonesia berhasil melakukan perubahan yang luar biasa, hingga mencapai keuntungan secara signifikan. Terdapat tiga strategi besar yang dilakukan, yaitu budaya perusahaan dan sumber daya manusia, modernisasi dan inovasi produk. PT Pos Indonesia melakukan beberapa perubahan pada sektor fisik guna mengubah citra fisik kantor pos menjadi lebih baik. Tampilan fisik gedung kantor pos yang secara rata-rata memiliki usia teknis di atas 30 tahun sangat diperlukan, dikarenakan selain kondisi fisiknya yang semakin menurun, tampilan gedung kantor pos saat itu terkesan konvensional, kurang terawat, sehingga kurang mendukung penciptaan kenyamanan pelanggan, dan promosi untuk memperkuat branding awareness masyarakat terhadap Pos Indonesia semakin gencar (Dharmasaputra, 2012, p. 189).

Sejak melaksanakan program transformasi pada 2009 yang menuai hasil, PT Pos Indonesia terus melakukan perbaikan guna menghadapi perubahan lingkungan bisnis seiring dengan kemajuan teknologi informasi, serta menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Saat Ketut Mardjana menjadi Wakil Direktur Utama pada tahun 2008, Pos Indonesia masih merugi Rp71 milyar. Pada 2009 ketika menjadi Direktur Utama dan menggelar program transformasi, mendapatkan keuntungan sebesar Rp 98 milyar (Kartajaya, 2012, p. 113). Mulai 2009 grafik kurvanya mulai naik. Ketiga, inovasi teknologi, kecanggihan teknologi informasi dan komunikasi yang sering dijadikan hal menakutkan oleh Pos Indonesia justru dijadikan sebagai tulang punggung dari seluruh aktivitas bisnis dan operasional perusahaan. Hal itu bisa dicontohkan dengan digunakannya ERP (Enterprise Resource Planning) dalam operasional surat dan paket yang berfungsi untuk mendapatkan efisiensi, kecepatan dan responsivitas yang dibutuhkan dalam mencapai keberhasilan di lingkungan bisnis yang dinamis. Perusahaan juga menerapkan operational control system (suatu sistem informasi yang mengintegrasikan semua kegiatan operasional dalam satu sistem) yang didukung komputersasi, serta seluruh kantor Pos Indonesia sudah online (Kartajaya, 2012, p. 67).

Simpulan

Perubahan status hukum dan nama lembaga jasa layanan pos Indonesia pada 1978 berdampak pada peningkatan jumlah kantor pos di seluruh wilayah Indonesia. Namun, berbagai tantangan muncul seiring dengan kondisi dan perilaku masyarakat yang mulai berubah dari tahun ke tahun, kehadiran layanan jasa pos swasta, hingga kemajuan teknologi yang membuat masyarakat lebih memilih menggunakan telepon seluler melalui pesan singkat, dan internet melalui *e-mail*. Untuk menyelamatkan PT Pos Indonesia, pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No. 38 Tahun 2009 tentang Pos. Regulasi tersebut mengizinkan siapa saja untuk melakukan kegiatan usaha penyelenggaraan pos dengan menaati aturan yang berlaku dan monopoli pos dihapuskan.

Kebijakan tersebut telah juga memaksa PT Pos Indonesia yang pada waktu dipimpin oleh I Ketut Mardjana melakukan program transformasi. PT Pos Indonesia berhasil melakukan perubahan yang luar biasa dari yang sebelumnya mengalami kerugian menjadi perusahaan yang menguntungkan secara signifikan. Berbagai kebijakan dan strategi bisnis dilakukan oleh PT Pos Indonesia mulai dari perbaikan layanan dan citra terkait bisnis surat dan paket, transaksi keuangan dan logistik, serta perbaikan kualitas sumber daya manusia dan operasional. Adanya perbaikan dalam layanan tersebut menggambarkan semangat usaha modern yang sudah terlihat dari budaya bekerja perusahaan yang sudah tidak lagi birokratis dan cenderung tertutup. Pada akhirnya, PT Pos Indonesia berhasil mengubah sebuah dinas pelayanan sosial dan politik pemerintah yang hadir di seluruh pelosok nusantara menjadi sebuah korporasi yang bekerja dengan menerapkan strategi bisnis modern.

Referensi

- Abdullah, M. (2000). *Perekat keutuhan bangsa dan negara: bridging to the network company*. Bandung: Kepala PUKK PT Pos Indonesia.
- Bustaman, B. (1993). *Strategi bersaing jasa paketpos pada perusahaan umum Pos dan Giro* (Tesis, Universitas Indonesia, Depok).
- Dari perum jadi persero: PT Pos Indonesia akan beri pelayanan terbaik. (1995) (Juni 1995). *Kompas*.
- Dharmasaputra, M. (2012). *Lompatan satu dekade: Revolusi Industri Pos dunia dan strategi Transformasi PT Pos Indonesia*. Jakarta: Katadata Indonesia.
- Departemen Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi. (1996). *50 Tahun peranan pos dan telekomunikasi*. Jakarta: Departemen Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi.
- Kertajaya, H., dkk. (2004). *On becoming a customer-centric company: Transformasi Telkom menjadi perusahaan berbasis pelanggan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kewajiban pelayanan umum (Public Service Obligation). (2007). *Merpatipos*.
- Kilas balik perjalanan tahun 1999. (2000). *Merpatipos*.
- Menanti ambruknya PT Pos Indonesia. (Agustus 2003). *Kompas*.
- Menghadapi perubahan status perusahaan tingkatkan efisiensi dan produktivitas. (Maret 1995). *Merpatipos*.
- Meningkat minat kirim surat lewat pos. (September 1985). *Kompas*.
- Perum Pos dan Giro (1991). *Laporan Tahunan 1990*. Bandung: Perum Pos dan Giro.
- Pilot proyek Wasabtara-Net diresmikan. (Februari 1996). *Merpatipos*.
- Pos Indonesia tinggalkan status Postal Company. (Juni 2013). *SWA Online*.
- PT Pos Indonesia. (1999). *Rencana Jangka Panjang PT Pos Indonesia 1999-2003*.
- PT Pos Indonesia. (2011). *Laporan Tahunan 2010*. Bandung: PT Pos Indonesia.
- PT Pos Indonesia lakukan restrukturisasi. (Oktober 1995). *Kompas*.
- Rapat umum pemegang saham Perum Pos dan Giro di Bandung. (Desember 1980). *Merpatipos*.
- Sang transformer, merubah lidi jadi pedang. (2019). *Money & I*.
- Satu adalah lima, lima adalah satu. (Agustus 1995). *Merpatipos*.
- Siswanto, N. dan A. Suci. (2014). Strategi turnaround di tengah persaingan dan perubahan teknologi: Sebuah pembelajaran dari PT Pos Indonesia. Diakses melalui https://www.academia.edu/8187883/STRATEGI_TURNAROUND_DI_TENGAH_PERSAINGAN_DAN_PERUBAHAN_TEKNOLOGI_SEBUAH_PEMBELAJARAN_DARI_PT_POS_INDONESIA.
- Suhendra (2016). Akhir tidur pak pos yang dibangun zaman. Diakses melalui <https://tirto.id/akhir-tidur-pak-pos-yang-dibangun-zaman-8PX>.